

# Peran Knowledge Management Dalam Meningkatkan Kinerja Perguruan Tinggi

**Orpha Jane**

*Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,  
Universitas Katolik Parahyangan, orpha@home.unpar.ac.id*

---

## Abstract

As the information technology become one of the production factors in human life, knowledge is the important factor for the organization. Toffler, Drucker, Nonaka and some others say that with the knowledge firm or organization can win the competition in this post millennium era.

Higher Education Institution (HEI) as an organization can also use knowledge as a management tools. Moreover, it can be one of the engine that can help them to achieve the goals such as improve the performance of HEI to support the students and community.

In this paper, author argue that the implementation of Knowledge Management in HEI will be improve the performance of HEI in doing "Tridharma Perguruan Tinggi". However, the implementation is not only refer to the use of some information technology tools, but also with the creation of learning organization.

**Keywords:** Knowledge, performance improvement, learning organization

---

## 1. Pendahuluan

Sejalan dengan perkembangan teknologi informasi, knowledge menjadi salah satu faktor produksi yang penting bagi organisasi. Toffler, Drucker, Nonaka dan beberapa ahli lain menyatakan bahwa pada saat ini - pasca millennium - pengetahuan (knowledge) merupakan salah satu aset dan faktor produksi yang penting bagi organisasi untuk memenangkan persaingan bisnisnya. Hal ini dipicu pula oleh transformasi struktural ekonomi global yang mengarah pada knowledge economy (Foray, 2003). Realita ini mendorong diadopsinya pengetahuan sebagai salah satu sumberdaya di dalam organisasi yang memiliki nilai strategis (Grant, 1996, 1997; Spender, 1996). Sebagaimana sumberdaya lainnya, maka sumberdaya pengetahuan juga perlu dikelola (knowledge management) dengan baik sehingga ia dapat menjadi engine bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Sebagai sebuah organisasi, Perguruan Tinggi dapat memanfaatkan knowledge management menjadi salah satu engine-nya yang dapat membantu untuk mencapai tujuannya yaitu peningkatan kinerja baik bagi mahasiswanya maupun bagi masyarakat secara luas. Hal ini di dasari oleh pemikiran bahwa sebagai sebuah organisasi,

*Jurnal Administrasi Bisnis (2009), Vol.5, No.1: hal. 26–39, (ISSN:0216–1249)*

© 2009 Center for Business Studies. FISIP - Unpar .

Perguruan Tinggi merupakan organisasi yang dicirikan sebagai creating knowledge (Rowley, 2000; Steyn, 2004), dissemination dan learning organization (Rowley, 2000) sehingga pemanfaatan knowledge management dapat merupakan mesin penggerak kegiatan utama Perguruan Tinggi - tridharma: pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat.

Penulis berpandangan bahwa implementasi knowledge management di Perguruan Tinggi dapat meningkatkan kinerjanya dalam melaksanakan tridharma yang diemban Perguruan Tinggi untuk mencapai misi dan tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, penulis juga berpendapat bahwa implementasi knowledge management bukan hanya berkaitan dengan penggunaan berbagai information technology tools akan tetapi berkaitan dengan penciptaan lingkungan belajar (learning organization).

Dalam tulisan ini, penulis akan mengeksplorasi lebih jauh strategi mengimplementasikan knowledge management di Perguruan Tinggi. Beberapa pertanyaan penting dan mendasar diajukan sebagai bahan diskusi lebih lanjut. Tulisan ini akan dibahas secara berurutan sebagai berikut, bagian pertama merupakan review atas berbagai literature terutama jurnal yang membahas konsep knowledge management secara umum dan implementasi knowledge management di Perguruan Tinggi. Berdasarkan berbagai literature tersebut dikembangkan sebuah model konseptual. Bagian-bagian berikutnya memaparkan diskusi atas pertanyaan-pertanyaan penting yang didasarkan pada review literature. Bagian terakhir merupakan penutup.

## 2. Knowledge Management di Perguruan Tinggi

Anggapan bahwa pengetahuan akan menjadi sebuah sumber kompetitif bagi organisasi di masa datang, diprakarsai oleh Drucker, Toffler, Quinn and Reich (Nonaka and Takeuchi, 1995). Drucker (1993) misalnya menyatakan bahwa pengetahuan bukan hanya menjadi sebuah sumberdaya seperti sumberdaya konvensional lain - seperti tanah, modal, manusia, akan tetapi ia menjadi sumberdaya yang sangat berarti bagi organisasi dalam rangka memenangkan persaingan. Sejalan dengan pendapat Drucker, Toffler (1990) menyatakan bahwa pengetahuan merupakan sumber tertinggi kekuasaan dan kunci untuk mengambilalih kepemimpinan. Dengan pendapatnya ini, Toffler yakin bahwa pengetahuan akan menggantikan sumberdaya lain (Nonaka and Takeuchi, 1995). Ahli ketiga yang juga meyakini kekuatan pengetahuan dalam organisasi adalah Quinn (1992), dalam hal ini ia memiliki pandangan yang sama yaitu bahwa kekuatan ekonomi sebuah korporasi moderen terletak tidak hanya pada asset-asset hard akan tetapi pada kapabilitas intelektual dan jasa.

Lebih spesifik lagi adalah tergantung pada bagaimana knowledge-based intangibles - seperti teknologi know-how, desain produk, strategi pemasaran, pemahaman mengenai pelanggan, dan inovasi - dapat dikembangkan (ibid, 1995). Sementara itu, Reich (1991) menyatakan bahwa keunggulan bersaing yang sebenarnya akan muncul diantara hal-hal yang ia sebut sebagai symbolic analysts yang dapat menyelesaikan dan mengidentifikasi masalah dengan menggunakan pengetahuan (ibid, 1995).

Berdasarkan fakta tersebut diatas, maka dapat dinyatakan bahwa keempat ahli tersebut menyadari bahwa pengetahuan merupakan sumber kekuatan dan sumber ke-

unggulan bersaing di masa depan yang peranannya sangat strategis bagi organisasi, terutama di era teknologi informasi. Bahkan di jaman Tiongkok kuno sekalipun, kekuatan informasi dan pengetahuan merupakan salah satu amunisi yang penting untuk memenangkan persaingan/peperangan, sebagaimana dikemukakan oleh Sun Tzu (Tang, 2000).

Sekalipun telah memprediksikan kekuatan pengetahuan sebagai sumberdaya yang penting bagi organisasi di masa yang akan datang, keempat ahli tersebut tidak secara spesifik menggambarkan bagaimana pengetahuan tersebut diciptakan (Nonaka and Takeuchi, 1995). Menurut Nonaka dan Takeuchi, hal itulah yang membedakan perusahaan-perusahaan di Barat dengan perusahaan Jepang yang tidak hanya mengidentifikasi dan memanfaatkan pengetahuan, namun juga menstimulasi penciptaan pengetahuan tersebut. Hal inilah yang menyebabkan perusahaan Jepang dapat melakukan inovasi secara terus menerus dan mampu menjadi pemimpin pasar di pasar dunia.

Dengan mengidentifikasi gap tersebut, Nonaka dan Takeuchi (1995) secara gamblang menyatakan bahwa yang kemudian perlu dilakukan oleh organisasi, terkait dengan sumberdaya pengetahuannya, adalah bagaimana menciptakan pengetahuan organisasional (*organizational knowledge creation*). Secara spesifik, keduanya mendefinisikan *organizational knowledge creation* sebagai kapabilitas organisasi untuk menciptakan pengetahuan baru, menyebarkan ke seluruh anggota organisasi dan merepresentasikan dalam produk, jasa dan system.

Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa hanya memiliki sumberdaya pengetahuan saja tidak cukup bagi sebuah organisasi untuk dapat meraih posisi unggul di industrinya. Sejalan dengan pendapat Nonaka dan Takeuchi tersebut, sumberdaya pengetahuan tersebut harus disebar, disimpan - sebagai bagian dari *company's knowledge base* - dan dimanfaatkan untuk menciptakan inovasi. Hal ini berkaitan dengan kegiatan untuk mengelola pengetahuan tersebut (*knowledge management*).

*Knowledge management*, dapat dipahami sebagai serangkaian tindakan mengidentifikasi, menciptakan dan mendistribusikan pengetahuan di dalam organisasi dalam rangka menstimulasi proses belajar - *learning* (Firestone 2000; Mc Elroy 1999; Nonaka and Teece, 1999, Davenport et al, 1998). Dalam prosesnya, *knowledge management* berkaitan dengan pengelolaan pengetahuan yang sifatnya eksplisit - terdokumentasi - maupun yang tacit atau pengetahuan subyektif.

Implementasi *knowledge management* sangat terkait dengan penciptaan *learning organization* (Senge, 1990) yang merupakan wadah bagi terciptanya *knowledge creation*. Menurut Senge saat ini banyak organisasi yang menderita ketidakmampuan untuk belajar, oleh karenanya melalui *learning organization* maka akan tercipta *generative learning* dan *adaptive learning*. Perguruan Tinggi dapat dikatakan sebuah organisasi yang asetnya didominasi oleh pengetahuan - baik itu melekat pada diri para pengajarnya (merupakan tacit) maupun yang terkodifikasikan (dalam bentuk modul kuliah, hand out atau buku yang ditulis oleh pengajarnya atau hasil-hasil penelitian karya pengajar maupun mahasiswa). Rowley (2000), Steyn (2004), Geng et al (2004) dan Sanchez (2005) menyatakan bahwa Perguruan Tinggi adalah organisasi berbasis pengetahuan (*knowledge based*). Hal ini dikarenakan dalam proses organisasinya, kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh Perguruan Tinggi melibatkan proses

penciptaan, penyebaran dan proses belajar pengetahuan. Seivby (2000) secara spesifik menyatakan bahwa perumusan strategi organisasi berbasis pengetahuan harus didasarkan pada asset nirwujudnya yaitu kompetensi pegawainya.

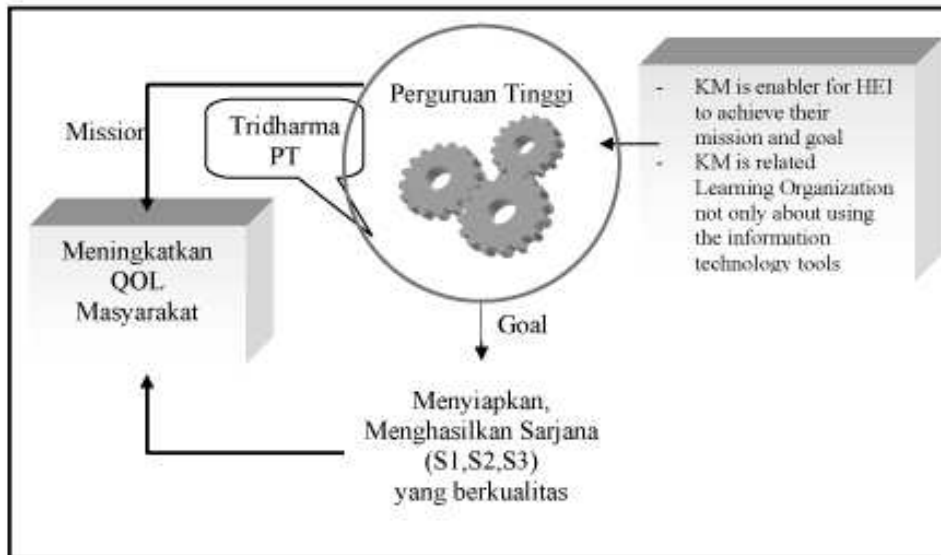
Sejalan dengan transformasi pada ekonomi yang berbasis pengetahuan (Drucker, 1993) yang saat ini sedang berlangsung, maka Perguruan Tinggi juga dapat memanfaatkan konsep knowledge management dalam aktivitasnya - terutama untuk meningkatkan kinerjanya. Foray (2003) menyatakan bahwa pada era knowledge-based economy, peranan Perguruan Tinggi pun perlu didefinisi kembali. Redefinisi tersebut berkaitan dengan reorientasi pada kegiatan pengajaran yang diarahkan pada peningkatan kompetensi pada era ekonomi pengetahuan dan pembelajaran jangka panjang. Redefinisi pada kegiatan penelitian diarahkan pada pemanfaatan moda baru dalam memproduksi pengetahuan yaitu teknologi informasi seperti open source, situs web dan lain sebagainya. Sementara itu orientasi Perguruan Tinggi juga tidak hanya sekedar sebagai lembaga yang memberikan pengajaran dan melakukan penelitian untuk kebutuhan komersial, namun juga menjadi lembaga yang berfungsi sebagai sumber pengetahuan bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Penulis sendiri berpandangan bahwa knowledge management dapat menjadi sebuah alat yang sangat efektif untuk membantu Perguruan Tinggi mencapai misi dan tujuannya (Gambar 1: Conceptual Model Penulis). Seperti diketahui misi sebuah Perguruan Tinggi pada umumnya adalah untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dalam paper ini menurut penulis misi utama Perguruan Tinggi adalah meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Sementara itu, tujuan Perguruan Tinggi secara umum adalah menyiapkan dan menghasilkan sarjana - baik pada level Strata 1, 2 atau 3 - yang berkualitas yang dapat membantu meningkatkan kualitas hidup masyarakat melalui karya-karya nyata mereka.

Sementara itu, knowledge management merupakan penggerak bagi Perguruan Tinggi untuk mencapai misi dan tujuan tersebut. Dalam hal ini, penulis juga berkeyakinan bahwa prasyarat agar knowledge management dapat menjadi enabler bagi pencapaian tujuan Perguruan Tinggi, implementasinya bukan hanya sekedar penggunaan teknologi informasi semata namun juga pada penciptaan learning organization.

Terkait dengan implementasi knowledge management di Perguruan Tinggi, maka terdapat beberapa pertanyaan atau isu penting yang perlu didiskusikan lebih lanjut yaitu:

1. Bagaimana KM dapat berkontribusi pada perumusan strategi PT dalam rangka mencapai misi dan tujuan yang telah ditetapkan?
2. Model knowledge management yang seperti apakah yang bisa diimplementasikan?
3. Faktor-faktor apa yang dapat menjadi key success factor-nya?
4. Bagaimana knowledge management dapat menstimulasi terciptanya LO (Learning Organization).



Gambar 1. Model konseptual

### 3. Kontribusi Knowledge Management pada Strategi Perguruan Tinggi

Keyakinan bahwa knowledge management dapat menjadi enabler bagi pencapaian misi dan tujuan Perguruan Tinggi akan mengantarkan kita pada diskusi mengenai isu pertama yaitu bagaimana knowledge management berkontribusi pada perumusan strategi Perguruan Tinggi dalam mencapai misi dan tujuan yang telah ditetapkan.

Beberapa ahli telah meyakini bahwa knowledge management merupakan sumber utama keunggulan kompetitif perusahaan (Grant, 1997, 1996; Prahalad dan Hamel, 1990; Prusak, 1996; Roth, 1996). Secara umum, mereka menyatakan bahwa apabila knowledge - yang terdiri atas tacit dan explicit knowledge - dikelola dengan baik maka akan dapat meningkatkan posisi perusahaan lebih baik daripada para pesaingnya di pasar.

Nonaka dan Takeuchi (1995, hal. 48), lebih jauh menyatakan bahwa teori organizational knowledge creation meredefinisi strategi resource-based view yang sering diadopsi sebagai salah satu mashab strategi bisnis. Resource-based view merupakan teori yang menyatakan bahwa sumber keunggulan bersaing perusahaan adalah berasal dari sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan (Andrew, 1971; Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984). Asumsi teori ini adalah, pertama, perusahaan merupakan sekumpulan sumberdaya produktif dan setiap perusahaan memiliki sumberdaya yang berbeda; kedua, beberapa sumberdaya tersebut bisa sangat mahal untuk ditiru atau ketersediaan suplainya sangat tidak elastis (Barney, 2003, 2005). Selama periode 1990-an, teori ini berkembang dan menjadi acuan utama perusahaan-perusahaan dalam mengembangkan strategi bisnisnya. Sejalan dengan perkembangan ekonomi yang berbasis pengetahuan, Nonaka dan Takeuchi (1995) berargumentasi bahwa teori resource-based view tidak bisa menjelaskan bagaimana pengetahuan tersebut

diciptakan, oleh karenanya perlu dirumuskan teori baru yaitu *organizational knowledge creation*. Melalui teori ini, perusahaan dapat mengembangkan pengetahuan dan menggunakannya sebagai landasan untuk meningkatkan kinerja produk maupun jasanya.

Knowledge management di Perguruan Tinggi menurut Geng et al (2005) merupakan seni untuk meningkatkan nilai dari knowledge asset yang dimiliki dalam rangka mencapai misi dan tujuan Perguruan Tinggi. Lebih lanjut, Geng et al menyatakan bahwa knowledge asset yang dimiliki oleh Perguruan Tinggi terdiri atas *scholarly knowledge* - apabila di-diseminasikan ke dalam bentuk makalah jurnal, laporan penelitian, buku dan lain sebagainya menjadi *explicit knowledge* - dan *operational knowledge*, yaitu pengetahuan yang dimiliki oleh para staf pendukung, seperti pengetahuan mengenai pelayanan administrasi, baik di bidang keuangan, sumberdaya manusia maupun kemahasiswaan.

Knowledge management dapat berkontribusi terhadap perumusan strategi Perguruan Tinggi apabila Perguruan Tinggi dapat mengelola knowledge asset tersebut secara baik. Sebagaimana dikemukakan oleh Geng et al (2005) mengacu pada pendapat Prusak (1997) yang menyatakan bahwa terdapat enam faktor yang dapat mengarahkan organisasi untuk mengelola sumberdaya pengetahuannya, maka Perguruan Tinggi pun dapat menggunakan keenam faktor tersebut dalam mengelola knowledge asset-nya. Faktor pertama berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk menciptakan pengetahuan baru oleh karena cepatnya umur keberlakuan sebuah pengetahuan pada era ekonomi pengetahuan seperti sekarang ini. Perguruan Tinggi, dalam konteks ini, dengan demikian harus lebih cepat tanggap pada perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungannya dan menyesuaikan diri pada perubahan tersebut. Misalnya, tuntutan masyarakat atas kualitas dan kompetensi lulusan sebuah Perguruan Tinggi perlu senantiasa diantisipasi melalui rancangan kurikulum yang fleksibel dan sesuai dengan kebutuhan tersebut.

Faktor kedua adalah model penawaran pengelola sebuah data atau portal yang disertai dengan paket knowledge management yang terintegrasi. Perguruan Tinggi dalam hal ini dapat memanfaatkan penawaran tersebut sebagai salah satu upaya untuk menciptakan keberhasilan dalam proses knowledge management-nya. Misalnya, pembelian sebuah software untuk mendukung kegiatan layanan administrasi keuangan, dalam hal ini, Perguruan Tinggi tidak perlu lagi melakukan pelatihan secara mandiri pada saat akan mentransfer pengetahuan penggunaan software tersebut sebab pelatihan sudah terintegrasi dalam penawaran tersebut.

Faktor ketiga berkaitan dengan pemanfaatan jaringan telekomunikasi dan globalisasi sebagai moda untuk menyelenggarakan pendidikan maupun penelitian, termasuk media pembelajaran. Misalnya, pemanfaatan situs jurnal online seperti Proquest, JSTOR sebagai media riset baik bagi tenaga pengajar maupun mahasiswa.

Faktor keempat berhubungan dengan fenomena berkurangnya knowledge asset Perguruan Tinggi karena terjadi migrasi tenaga pengajar ke berbagai industri. Dalam konteks ini, maka antisipasi melalui knowledge management dapat dilakukan oleh Perguruan Tinggi dengan mengkodifikasikan pengetahuan para pengajarnya dalam bentuk modul, makalah jurnal atau laporan penelitian, sehingga ketika proses perpindahan

dahan terjadi, Perguruan Tinggi masih bisa memiliki pengetahuan spesifik dari para pengajarnya.

Selain dapat dimanfaatkan dalam proses pendidikan dan penelitian, jaringan internet juga sangat bermanfaat bagi proses layanan administrasi secara virtual. Misalnya, pendaftaran secara online atau pengumuman online akan sangat membantu dan memberikan nilai tambah bagi calon mahasiswa maupun mahasiswa yang selalu ingin mendapatkan informasi yang up to date dari kampusnya.

Terakhir, kebutuhan terhadap pengetahuan akan memunculkan kebutuhan lainnya. Misalnya, ketika segala proses dalam Perguruan Tinggi telah dilakukan secara online maka dibutuhkan dukungan infrastruktur dan suprastrukturnya.

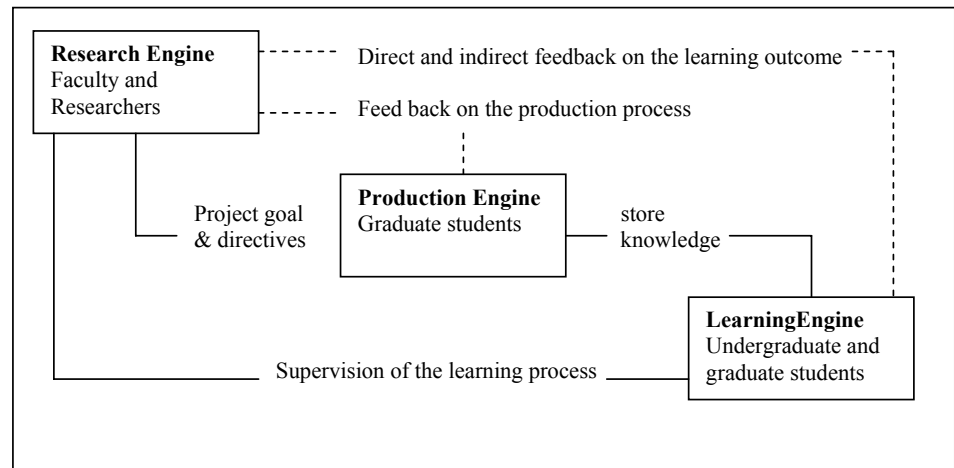
Berdasarkan pemaparan tersebut, maka dengan demikian dapat dinyatakan bahwa kontribusi knowledge management pada perumusan strategi Perguruan Tinggi tampak dalam hal pemanfaatan berbagai pengetahuan baik yang bersifat tacit - melekat pada para pengajarnya - maupun explicit, yaitu dalam bentuk berbagai kodifikasi pengetahuan (modul, buku, makalah, hasil penelitian dan lain sebagainya). Berbagai pengetahuan tersebut akan menjadi engine dalam kegiatan diseminasi pada proses penyelenggaraan tridharma Perguruan Tinggi yaitu pendidikan dan pengajaran, penelitian serta pengabdian pada masyarakat. Selain itu, juga dalam penyelenggaraan pelayanan administrasi - akademik, keuangan dan lain sebagainya.

#### **4. Model KM yang bisa diterapkan di Perguruan Tinggi**

Model knowledge management yang seperti apakah yang bisa diimplementasikan di Perguruan Tinggi? Apakah model tersebut sangat spesifik dibandingkan dengan yang diimplementasikan di dunia bisnis? Pertanyaan-pertanyaan tersebut merupakan pertanyaan selanjutnya yang harus dijawab terkait dengan implementasi knowledge management di Perguruan Tinggi.

Piccolli et al (2000) mengembangkan model yang didasarkan pada tiga tahap pendekatan yaitu knowledge acquisition and generation, knowledge codification and storage, knowledge sharing and application. Dalam modelnya, mereka menggambarkan tiga unit - mereka menyebutnya mesin (engine) - yang mengarahkan proses penciptaan dan penyebaran pengetahuan. Ketiga engine tersebut adalah research engine, production engine dan learning engine (Gambar 2: Model KM Piccolli et al).

Research engine digerakkan oleh fakultas dan peneliti yang dalam hal ini menetapkan tujuan untuk organisasi secara keseluruhan, sambil juga melakukan monitoring kemajuan dan evaluasi dari hasil proses - tahap ini dapat dikatakan merupakan akuisisi dan pembangkitan pengetahuan. Di dalam production engine mahasiswa merupakan bagian yang sangat krusial, yang dalam hal ini memperoleh pengarahan dari fakultas untuk menghasilkan pengetahuan dan meng-kodifikasikannya sebagai bagian dari proses pendidikan. Tahap ini merupakan tahap knowledge generation and knowledge storage. Pada bagian ketiga, learning engine, mahasiswa atas kendali fakultas, menerima dan mengaplikasikan stored knowledge. Dengan demikian, tahap ini merupakan tahap knowledge sharing and application - utilization.



Gambar 2. Model Piccolli et al (2000)

Melalui modelnya ini, Piccolli et al (2000) yakin bahwa proses belajar menjadi sebuah siklus terus menerus yang dapat mendorong para partisipan di dalam setiap engine memperoleh dan memanfaatkan pengetahuan tersebut. Dalam modelnya tersebut, sekalipun tidak tergambarkan secara spesifik, mereka juga menyadari pentingnya peranan information technology (IT) sebagai salah satu alat untuk meningkatkan knowledge sharing. Internet dan situs web, secara spesifik, diyakini dapat memberikan efisiensi dan efektifitas pertukaran pengetahuan dan menjadi media untuk cumulative knowledge building.

Berdasarkan studi yang dilakukan Geng et al (2000) di beberapa Perguruan Tinggi di Amerika Serikat dan China menunjukkan bahwa model KM yang diterapkan oleh Perguruan Tinggi di kedua Negara tersebut berkaitan dengan prioritas, kebutuhan, sarana dan prasarana serta struktur administratif. Hal ini dikarenakan proses pengelolaan pengetahuan di sebuah Perguruan Tinggi merupakan sebuah proses kompleks dan membutuhkan kepiawaian spesifik.

Penulis sendiri berpendapat bahwa knowledge management dapat diterapkan di Perguruan Tinggi, baik terfokus pada tiga kegiatan utama yaitu pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat (Tridharma Perguruan Tinggi) maupun pada kegiatan pendukung, seperti layanan administrasi. Pemanfaatan knowledge management pada Tridharma Perguruan Tinggi, akan meningkatkan kompetensi para tenaga pengajar yang pada gilirannya juga akan meningkatkan kualitas lulusan Perguruan Tinggi tersebut. Sementara itu pemanfaatan knowledge management pada kegiatan pendukung, akan menciptakan layanan yang berkualitas yang berikutnya akan mempengaruhi suasana akademik di Perguruan Tinggi.



## 5. Key Success Factor

Jika knowledge management bisa diimplementasikan di Perguruan Tinggi, apakah faktor kunci kesuksesan implementasi tersebut? Apakah faktor kepemimpinan (Leadership), budaya perusahaan (Corporate Culture), atau kesiapan para anggota organisasi (Follower Readiness) merupakan factor penentu keberhasilan implementasinya? Adalah pertanyaan penting berikutnya yang perlu didiskusikan agar implementasi knowledge management dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Menurut Rowley (2000), efektifitas implementasi knowledge management di Perguruan Tinggi membutuhkan perubahan signifikan dalam budaya dan nilai-nilai organisasi, struktur organisasi serta reward system. Hal ini disebabkan penerapan knowledge management mengandung dua tantangan yaitu terciptanya lingkungan pengetahuan (knowledge environment) dan kesadaran bahwa pengetahuan merupakan modal intelektual (intellectual capital).

Steyn (2004) menggarisbawahi pentingnya terciptanya learning organization apabila Perguruan Tinggi akan menerapkan knowledge management. Hal ini disebabkan kunci kesuksesan implementasi KM menurutnya adalah memahami bagaimana anggota organisasi melakukan proses belajar, bagaimana mereka menerapkan apa yang mereka pelajari dan bagaimana mereka menyebarkan pengetahuannya. Secara spesifik, hal tersebut berkaitan dengan proses integrasi learning pada proses manajemen organisasi Perguruan Tinggi, yaitu perubahan dari sekedar terfokus pada teaching and research - sebagai aktivitas rutin - kearah penciptaan pembelajaran bagi seluruh anggota organisasi dalam rangka pengembangan organisasi. Selain itu, juga harus ditumbuhkan semangat untuk mengembangkan potensi setiap anggota organisasi melalui pekerjaannya dan lingkungan organisasi.

Sementara itu, studi yang dilakukan oleh Martin dan Marion (2005) menunjukkan bahwa peranan kepemimpinan sangat vital bagi kesuksesan implementasi knowledge management di Perguruan Tinggi, terutama dalam hal memungkinkan terciptanya knowledge-processing environment dan dalam mengendalikan halangan yang membatasi kemampuan organisasi untuk beradaptasi, berubah dan mengelola knowledge gap.

Berdasarkan studi yang dilakukan pada sembilan orang rektor dan pembantu rektor dari lima institusi di Amerika Serikat, ditemukan bahwa terdapat enam peran inti kepemimpinan yang akan mempengaruhi knowledge-processing environment di Perguruan Tinggi. Keenam peran tersebut adalah

1. environment manager,
2. network manager,
3. policy manager,
4. crisis manager,
5. knowledge gap identifier, dan
6. future leader preparation.

Environment manager merupakan model kepemimpinan yang berperan 'menghancurkan' perilaku negatif organisasional dan untuk membangun metode baru pemecahan masalah organisasi. Sebelum kesenjangan pengetahuan dapat diatasi, lingkungan organisasi harus ditransformasi ke lingkungan yang memungkinkan proses terciptanya pengetahuan. Lingkungan organisasi yang mendukung proses penciptaan dan transfer pengetahuan tampaknya memang merupakan prasyarat penting implementasi knowledge management. Hal ini dikarenakan lingkungan yang kondusif dapat memacu anggota organisasi menciptakan dan mentransfer pengetahuannya.

Bagi Perguruan Tinggi - sebagai organisasi berbasis pengetahuan (Rowley, 2000; Steyn, 2004), lingkungan seperti termaksud diatas selayaknya memang inherent dengan karakteristiknya, namun demikian, seringkali karena rutinitas terlalu mengungkung Perguruan Tinggi sangat jarang tercipta pengetahuan-pengetahuan baru atau transfer pengetahuan baru. Kondisi ini semakin nyata pada saat sekarang dimana tingkat persaingan untuk memperoleh jumlah mahasiswa baru semakin tajam, orientasi Perguruan Tinggi akhirnya hanya pada aspek bisnis (baca: keuntungan) semata.

Selain itu, kurangnya reward juga merupakan salah satu alasan mengapa lingkungan yang mendukung penciptaan dan transfer knowledge tidak dapat tercipta di Perguruan Tinggi. Tenaga pengajar atau peneliti yang berprestasi kurang diapresiasi, demikian pula dengan tenaga pendukung yang berhasil mengefisienkan pekerjaan administrasi tidak mendapat dukungan, akibatnya aset pengetahuan mereka tersebut seringkali dimanifestasi dan dimanfaatkan di luar organisasi.

Peran inti kepemimpinan yang kedua berdasarkan studi yang dilakukan Martin dan Marion (2005) adalah network manager. Dalam hal ini peran pemimpin adalah mendukung penciptaan dan aplikasi jejaring untuk menguji kesenjangan pengetahuan dan mengidentifikasi serta memindahkan hambatan yang mungkin terjadi. Hal ini disebabkan kekuatan jejaring yang dimiliki oleh organisasi jauh lebih kuat dibandingkan jejaring yang dimiliki individu.

Jejaring organisasional dapat memicu kreativitas, menguatkan kolaborasi dan knowledge-processing. Jejaring bagi Perguruan Tinggi tidak hanya dapat menjadi sumber pengetahuan baru, akan tetapi juga merupakan sarana untuk memacu penciptaan pengetahuan baru dan pembelajaran. Beberapa bentuk kerjasama dengan Perguruan Tinggi luar negeri, dunia industri atau lembaga-lembaga dunia bisa merupakan bentuk jejaring penting bagi Perguruan Tinggi.

Kalau selama ini arah kerjasama dalam jejaring tersebut lebih pada pertukaran mahasiswa, maka sejalan dengan implementasi knowledge management Perguruan Tinggi sebaiknya melakukan re-orientasi kerjasamanya. Misalnya, pertukaran tenaga peneliti pada topik-topik yang bukan major utama fakultas/program studi dapat merupakan salah satu bentuk knowledge management dengan menggunakan jejaring.

Peran inti ketiga adalah policy manager. Kebijakan yang jelas akan mengarahkan organisasi pada siklus memproses pengetahuan, klarifikasi peranan dan pemberdayaan individu yang jelas pula. Kebijakan yang jelas memberikan individu arah dan keyakinan untuk berpartisipasi dalam proses kegiatan organisasi secara keseluruhan. Dalam kaitan ini, peranan pemimpin adalah menyeimbangkan kebi-

jakan yang dibuatnya dan mendefinisikan kembali pola-pola birokrasi dalam rangka mendorong konsistensi dan keterbukaan.

Sejalan dengan hal ini, maka Perguruan Tinggi perlu merumuskan kembali kebijakan-kebijakannya yang memungkinkan terciptanya saluran-saluran knowledge processing. Misalnya, kebijakan pemberian reward bagi tenaga pengajar yang karyatulisnya dimuat di jurnal nasional maupun internasional. Kebijakan ini akan memunculkan semangat dan motivasi untuk selalu membuat karyatulis maupun karya riset. Bagi tenaga pendukung yang berhasil mengefisienkan pekerjaan administrasi bisa diberikan reward dalam bentuk penghargaan employee of the month atau bentuk lain yang pada hakikatnya tidak selalu dalam bentuk uang.

Demikian pula, kebijakan mewajibkan setiap tenaga pengajar dalam satu tahun akademik tidak hanya mengajar akan tetapi juga melakukan riset atau kebijakan yang mendorong tenaga pengajar senior untuk melakukan sabbathlical leave dapat merupakan kebijakan yang mengarah pada terciptanya lingkungan knowledge-processing. Hal ini penting, mengingat kebijakan dalam kaitan implementasi knowledge management di Perguruan Tinggi selama ini lebih banyak terarah pada hardware seperti pengadaan komputer, program-program dan lain sebagainya.

Peran berikutnya yang disimpulkan Martin dan Marion (2005) adalah knowledge gap identifier. Kemampuan untuk mengidentifikasi kesenjangan pengetahuan adalah keahlian kritis bagi sebuah kepemimpinan. Sekali kesenjangan berhasil diidentifikasi, pemimpin harus menganalisis komponen-komponen kesenjangan pengetahuan yang diperlukan untuk menentukan ancaman potensial bagi organisasi. Keberhasilan mengidentifikasi kesenjangan ini bisa mengarahkan pada keputusan untuk mencari sumberdaya yang memadai bagi organisasi.

Bagi Perguruan Tinggi, peran ini dapat dijalankan oleh rektor, para dekan, para ketua jurusan/program studi pada forum-forum akademik yang diadakan oleh Perguruan Tinggi, seperti seminar, diskusi internal, konferensi dan lain sebagainya. Persoalannya adalah tingkat keterlibatan dan minat untuk terlibat dari para tenaga pengajar seringkali sangat rendah.

Hal tersebut dilandasi oleh beragam alasan, bisa karena banyak anggota fakultas atau jurusan/program studi berada pada wilayah comfort zone (merasa sudah tahu, malas untuk belajar sesuatu yang baru dan lainnya), bisa jadi efek dari kurangnya reward dari organisasi sehingga energi dan perhatian mereka tersedot pada kegiatan-kegiatan di luar kampus yang lebih mengapresiasi karya dan pemikiran mereka, dan masih banyak lagi. Oleh karenanya, menurut penulis, efektifitas peran kelima ini dapat berjalan apabila Perguruan Tinggi juga menciptakan sarana-sarana untuk mengidentifikasi knowledge gap tersebut.

Future leader preparation adalah peran yang dijalankan dengan cara menyiapkan - melalui berbagai training - para calon pemimpin masa depan agar sensitif terhadap perilaku knowledge-processing. Selain menggunakan metode training, yang terutama adalah pemimpin harus menjadi role model bagi anggota tim inti yang dipersiapkan. Peran ini tampaknya merupakan hal baru bagi Perguruan Tinggi, sebab selama ini, memang tidak ada mekanisme dan prosedur dalam menyiapkan calon pemimpin masa depan. Seseorang menjadi rektor/dekan/kajur/kaprog seringkali karena faktor 'kebetulan terpilih'. Kalaupun mereka mempunyai visi untuk

menjadi pemimpin biasanya baru ter-rumuskan detik-detik menjelang proses pemilihan dilaksanakan. Akibatnya, seseorang memimpin bisa jadi tidak disertai dengan kemampuan dan keahlian manajerial yang memadai - apalagi yang memiliki sense of knowledge-processing/management.

Lain halnya, pada Perguruan Tinggi yang model penentuan pemimpinnya berdasarkan penugasan, mekanisme penyiapan pemimpin masa depan ini masih dapat dilaksanakan. Dalam proses penyiapan itulah, dapat dibentuk sensitivitas terhadap perilaku knowledge-processing seperti direkomendasikan oleh Martin dan Marion (2005).

## **6. Knowledge Management dan Pembentukan Learning Organization**

Learning organization dapat dipahami sebagai aktivitas organisasi dalam menciptakan, memperoleh, mentransfer dan memobilisasi pengetahuan yang dapat memampukan mereka untuk beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungannya. Istilah ini pertama kali dikemukakan oleh Senge (1990) dalam bukunya *Fifth Discipline*. Melalui bukunya tersebut istilah learning organization menjadi sangat populer. Meskipun demikian, menurut Sandra Kerka (1995) belum ada definisi yang disepakati mengenai istilah learning organization.

Untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas, Garvin (2000) mencoba merumuskan tiga definisi mengenai learning organization. Pertama, mengutip definisi Senge (1990), learning organization adalah organisasi yang para anggotanya secara terus menerus meningkatkan kapasitasnya untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka harapkan; yang senantiasa memelihara pola pikir baru dan ekspansif; yang memberi kebebasan aspirasi kolektif dan yang anggotanya terus menerus belajar untuk hidup bersama.

Kedua, adalah definisi menurut Pedler et al (1991) yang menyatakan bahwa learning company adalah visi yang mungkin dapat terjadi. Namun, hal tersebut tidak tercapai hanya melalui sebuah pelatihan individu; hanya mungkin terjadi sebagai hasil dari proses pembelajaran keseluruhan organisasi. Dengan demikian, sebuah learning company adalah sebuah organisasi yang memfasilitasi proses pembelajaran seluruh anggotanya dan terus menerus melakukan transformasi.

Ketiga adalah definisi yang dikemukakan oleh Watkins and Marsick (1992). Mereka menyatakan bahwa learning organizations memiliki karakteristik-karakteristik: keterlibatan seluruh pegawai pada proses kerjasama, melakukan perubahan pada prinsip dan nilai-nilai bersama secara kolektif.

Berdasarkan pandangan-pandangan tersebut, maka dapat dinyatakan bahwa learning organization memiliki aspek kunci yaitu interaksi antara individu dalam organisasi. Sebuah learning organization tidaklah pasif atau berada pada proses ad hoc atau situasi kebetulan, namun ia harus dikondisikan. Artinya, proses interaksi pembelajaran merupakan sebuah 'rekayasa' yang dirancang oleh pemimpin dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

Knowledge management merupakan elemen penting dalam pembentukan sebuah learning organization. Secara spesifik hal ini tampak pada definisi yang dike-

mukakan oleh ahli-ahli sebagai berikut: a learning organisation is characterised by the ability to transform itself by acquiring new knowledge, skills and behaviours among all its staff members (Bassi, 1997, 29; Robinson & Ellis, 1999, 28; Rowley, 1998, 16 dalam Steyn, 2004).

Sejalan dengan karakteristik Perguruan Tinggi sebagai sebuah organisasi berbasis pengetahuan (Rowley, 2002; Steyn, 2004) yang ditandai dengan proses penciptaan (melalui kegiatan riset) dan diseminasi (melalui pengajaran di kelas dan forum-forum ilmiah), maka implementasi knowledge management akan menjadi driver atau stimulant bagi terciptanya learning organization.

## 7. Penutup

Berdasarkan review dan diskusi atas berbagai literatur sebagaimana dipaparkan pada bagian-bagian sebelumnya, maka secara spesifik dirumuskan proposisi sebagai berikut: Knowledge Management dapat Membantu Perguruan Tinggi untuk Meningkatkan Kinerjanya dalam hal Mencapai Misi dan Tujuannya.

Pertanyaan-pertanyaan penting selanjutnya yang harus dibahas lebih lanjut sebagai pembuktian atas proposisi tersebut diatas adalah: Benarkah KM dapat membantu meningkatkan kinerja Perguruan Tinggi? Apakah ukuran keberhasilan implementasi KM di Perguruan Tinggi? Apakah ukuran kinerja Perguruan Tinggi?

Sekalipun beberapa ahli, sebagaimana yang sudah direview pada bagian-bagian sebelumnya, menyatakan bahwa knowledge management bisa diimplementasikan di Perguruan Tinggi, namun mereka tidak menekankan bagaimana knowledge management bisa meningkatkan kinerja Perguruan Tinggi. Secara umum, mereka lebih menekankan prasyarat yang dibutuhkan pada saat knowledge management akan diimplementasikan.

Oleh karena itu, riset yang berkaitan dengan peran knowledge management dalam meningkatkan kinerja Perguruan Tinggi merupakan sebuah riset yang penting untuk dilakukan dalam rangka meningkatkan kinerja sebuah Perguruan Tinggi.

## Daftar Rujukan

- Barney, J.B. 2007. *Gaining and Sustaining Sustaining Competitive Advantage*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall. Ed. Ke-3.
- Barney, J.B. 2005. *Gaining and Sustaining Sustaining Competitive Advantage*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall. Ed. Ke-2.
- Craig, Cheryl J. 2001. *A Collaborative View of Knowledge in a Knowledge Society: An International Perspective*. International Journal of Value-Based Management 14: 27-34
- Foray, Dominique. 2003. *Higher Education and Universities in The Knowledge Economy of The Industrialized World: A General Framework*. Unesco, Higher Education Forum, June.

- Garvin, D. A. 2000. *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Geng, Qian., Charles Townley, Kun Huang, dan Jing Zhang. 2005. *Comparative Knowledge Management: A Pilot Studies of China and American Universities*. Journal of The American Society for Information Science and Technology, 56 (10): 1031-1044.
- Grant, R.M. 1996. *Toward a knowledge-based theory of the firm*. Strategic Management Journal, 17 (Winter (Special Issue): 109-122
- Grant, R.M. 1997. *The knowledge-based view of the firm: implication for management practice*. Long Range Planning, 30 (3): 450-454.
- Martin, Jeffrey S., dan Russel Marion. 2005. *Higher Education leadership Roles in Knowledge Processing*. The Learning Organization; 2005; 12; 2, p. 140.
- Nonaka, I., dan H. Takeuchi. 1995. *The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York, NY, Oxford University Press.
- Piccolli, Gabriel., Rami Ahmad, dan Blake Ives. 2001. *Knowledge Management in Academia: A Proposed Framework*. Journal of Information and Technology Management: 1, 4, p.229.
- Prusak, L. 1996. *The Knowledge Advantage: Strategy and Leadership*. Strategic Leadership Forum Vol. 24 No.2 p 6.
- Rowley, Jennifer. 2000. *Is Higher Education Ready for Knowledge Management?*. The International Journal of Educational Management, Vol. 14, Iss. 7; p. 325.
- Sanchez, M. Paloma., dan Susana Elena. 2006. *Intellectual Capital in Universities: Improving Transparency and Internal Management*. Journal of Intellectual Capital Vol. 7, No.4.
- Senge, P.M. 1992. *The Fifth Discipline*. Random House, Sydney.
- Seivby, Karl-Erik. 2001. *A Knowledge-based of Theory of The Firm to Guide Strategy Formulation*. Journal of Intellectual Capital Vol.2, No: 4.
- Spender, J. C. 1996. *Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm*. Strategic Management Journal, 17 (Special Issue): 45-63.
- Steyn, GM. 2004. *Harnessing The Power Of Knowledge in Higher Education*. Education; Summer; 124, 4; p. 615.